

# Управління проектами

*Викладач:*

**СКИТЬОВА Ганна Сергіївна**

[askit@kneu.edu.ua](mailto:askit@kneu.edu.ua)

---

кафедра стратегії підприємств  
КНЕУ ім.Вадима Гетьмана

[www.spkneu.org](http://www.spkneu.org)

[www.kneu.edu.ua](http://www.kneu.edu.ua)

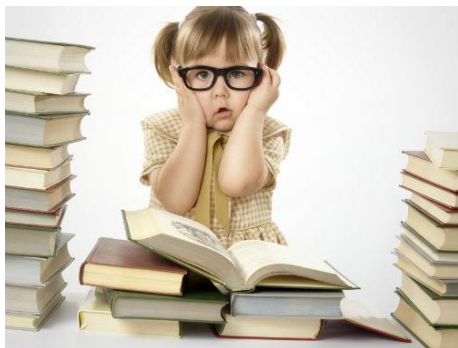
# Що таке управління проектом?



# СТРУКТУРА КУРСУ



1. Загальна характеристика управління проектами
2. Планування змісту проекту
3. Планування проекту у часі
4. Основні форми організаційної структури
5. Планування ресурсів і затрат
6. Контроль виконання проекту
7. Управління ризиками проектів
8. Управління якістю та комунікаціями проекту
9. Управління персоналом і лідерство у проектах
10. Стратегічне управління проектами
11. Автоматизація процесів управління проектами



# Форми співпраці:

## Обов'язкові види робіт

Написання контрольних модульних робіт	10 балів
Підготовка та презентація групового проекту	10 балів
<b>Іспит</b>	<b>50 балів</b>

## Додаткові види робіт

Розв'язання кейсів та виконання групових завдань	10 балів
Проміжне вхідне тестування	10 балів
Участь у конференціях, публікації статей	10 балів
Участь у дискусіях та експертному рецензуванні	10 балів
Дистанційне навчання	10 балів

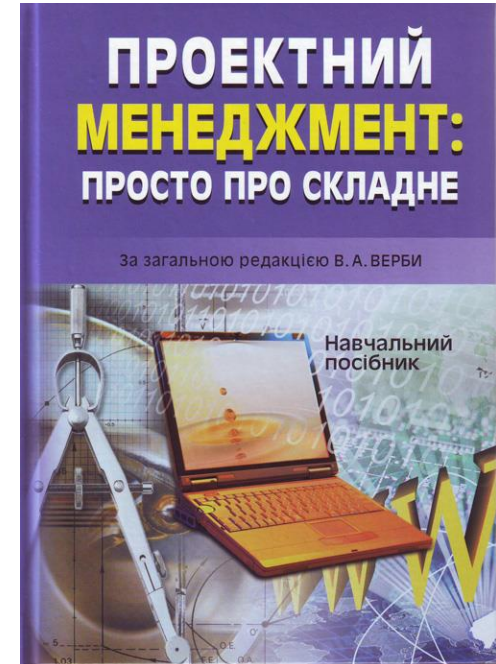


# ЛІТЕРАТУРА



**Управління проектами :**  
Навч. посібник / Л.П.  
Батенко, О. А. Загородніх,  
В.В. Ліщинська. – К. : КНЕУ,  
2004. – 231 с.

**Проектний  
менеджмент: просто  
про складне :** навч.  
посібник / [В. А. Верба, Л. П.  
Батенко, О. М. Гребешкова та  
ін.] ; за заг. ред. В. А. Верби. –  
К. : КНЕУ, 2009. – 299, [5] с.



# Вступ до курсу “Управління проектами”

---

**Мета дисципліни:** опанування методології, необхідної для успішного управління проектами, а також набуття навичок використання набутих знань й ефективного впровадження проектних рішень у практичній діяльності.

**Методична (теоретична) основа і предмет дисципліни:**

Курс є синтетично-аналітичним, його вивчення базується на концепціях і поняттях теорії управління, фінансового менеджменту, операційного менеджменту, організаційної поведінки, системного аналізу.

**Предметом курсу** є процеси управління проектами, які здійснюються за допомогою специфічних методів і інструментів, що забезпечують виконання задач проектного менеджменту.



# Тема 1.

## Загальна характеристика управління проектами

### 1. СУТНІСТЬ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ОСНОВНІ РИСИ ПРОЕКТІВ.

Поняття проекту. Основні риси проекту

Види проектів, їх характеристика

Фази життєвого циклу проектів

---

### 2. ГАЛУЗІ ЗНАНЬ ТА ОСНОВНІ ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Методи та інструменти управління проектами

Функції управління проектами

Модель управління проектами

Стандарти в управлінні проектами

?

---

Що таке проект?

Ваші приклади проектів...

[..\Копия video.avi](#)








# Що таке проект?

---

 **Проект** — «Projectus» (лат.) —  
«задуманий наперед».

Проект – це тимчасова діяльність, яка здійснюється з метою створення унікального продукту чи послуги”.

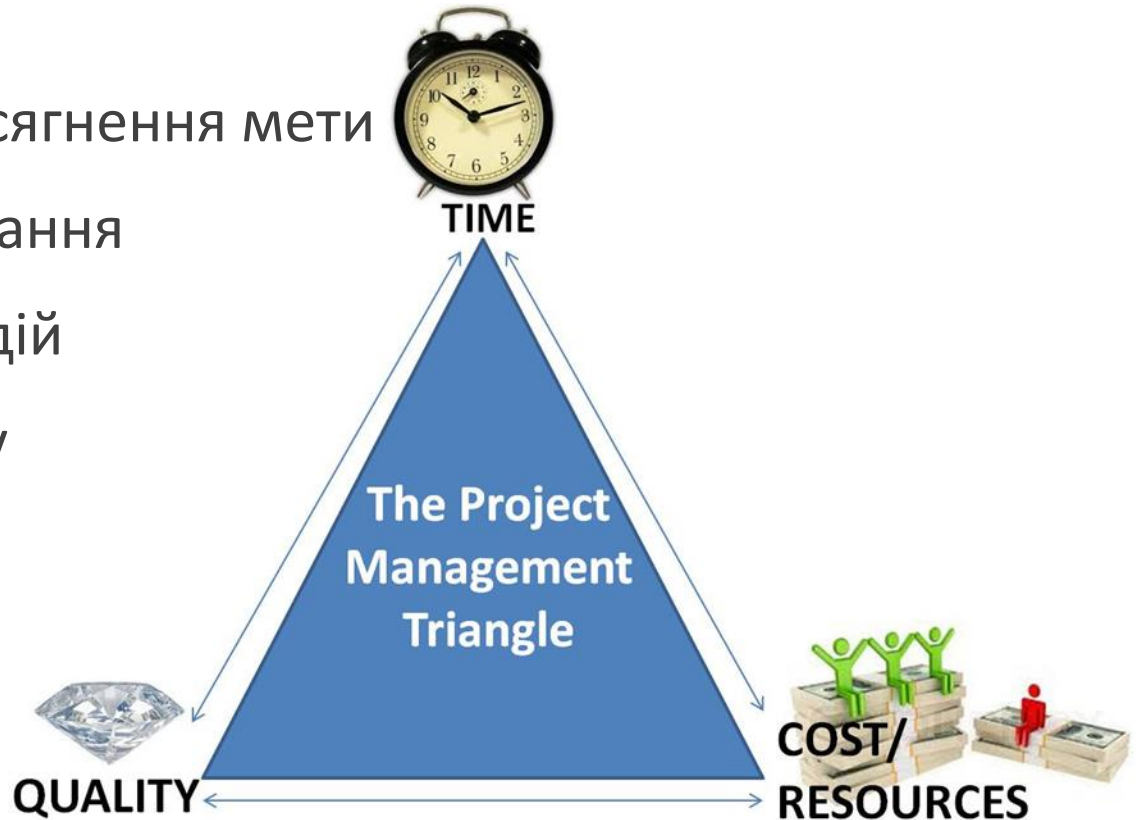
*(США, Інститут Управління Проектами (PMI):*

“Проект – це сукупність дій, в яких людські, матеріальні і фінансові ресурси організовані для виконання унікального набору робіт певного змісту в умовах обмеженої вартості і часу”. *(IPMA)*

# Характеристики проекту

---

- ❑ Спрямованість на досягнення мети
- ❑ Координоване виконання пов'язаних між собою дій
- ❑ Часові рамки проекту
- ❑ Наявність бюджету
- ❑ Унікальність





# МАСОВЕ і ПОТОКОВЕ ВИРОБНИЦТВО

**Місія та  
цілі  
компанії**

**Стратегічний план  
розвитку компанії**

**Основний бізнес-процес**



**Програми  
розвитку**

**Підтримуючі  
процеси**

# ПРОЕКТНО-ОРИЄНТОВАНИЙ БІЗНЕС

Місія та цілі компанії

Стратегчний план розвитку компанії

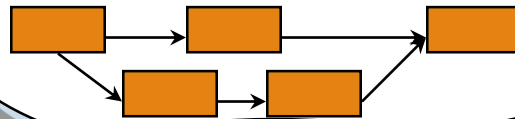
Мультипроектне управління

Основний бізнес-процес

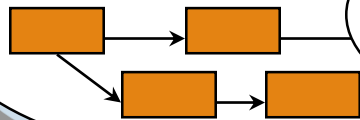
Підтримуючі процеси

Програми розвитку

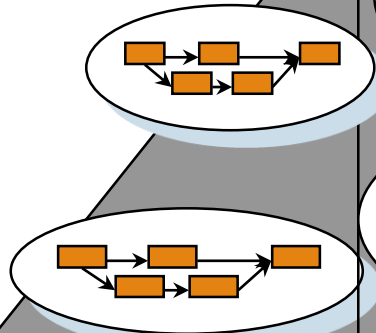
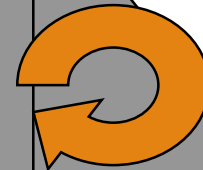
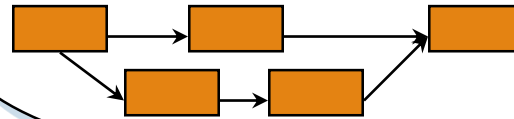
Управління проектом



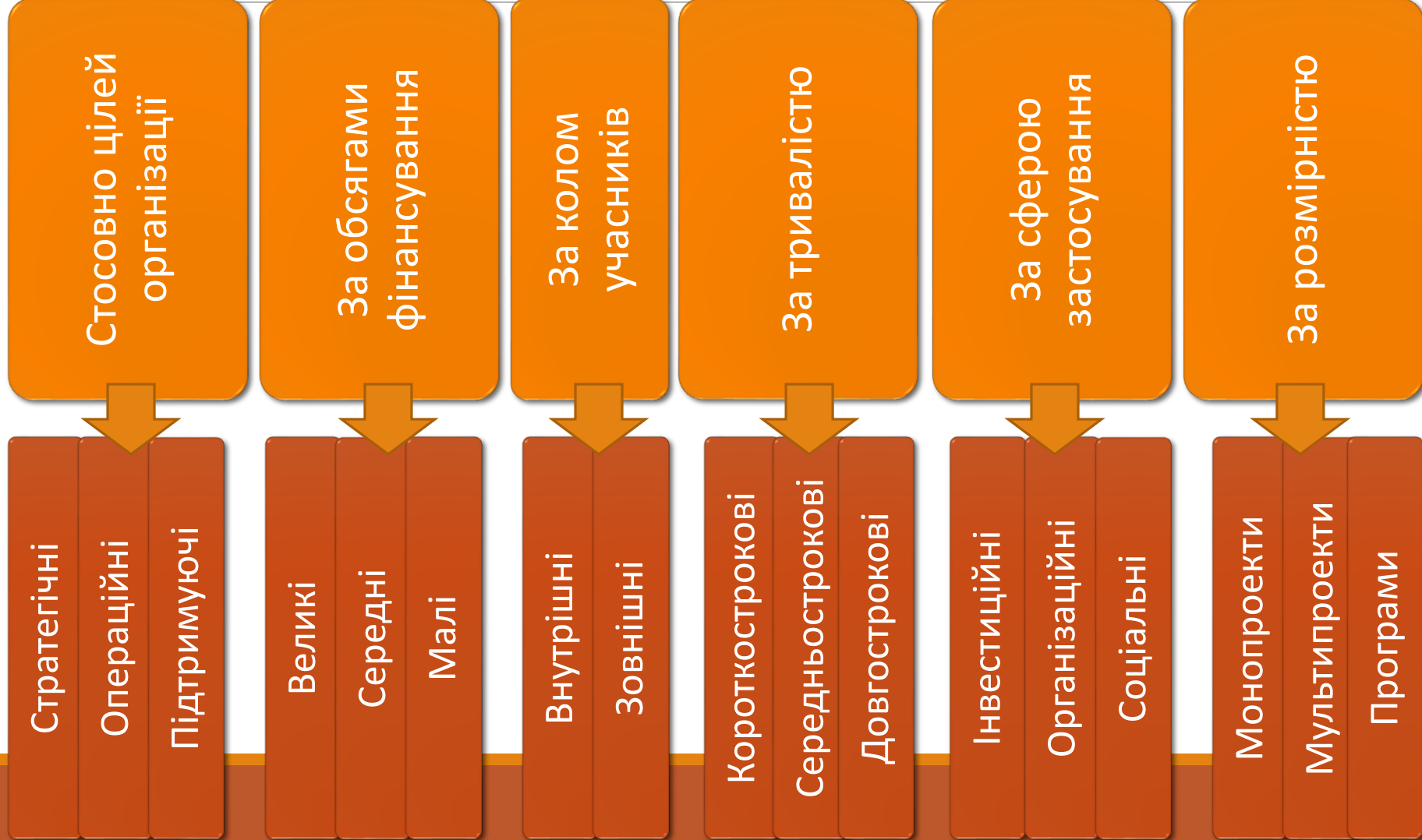
Управління пр



Управління проектом



# Класифікація проектів



# Що таке успішний проект?



## **Millennium Centre** – місце для зустрічі нового тисячоріччя

- Побудований з дотриманням термінів та бюджету проекту
- На святкування Нового року прийшло 15% від запланованої кількості відвідувачів



## **British Channel** – Тунель під Ла-Маншем

- Побудований на 1,5 роки пізніше запланованого
- Перевищення бюджету – в 3 рази від базового кошторису
- «Чудо інженерної думки»
- Уже в перший рік на проектну потужність по перевезенням

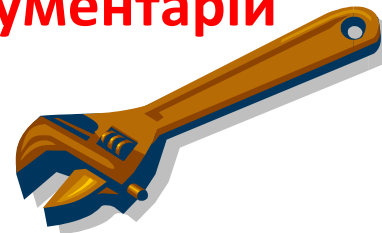
# ЩО ТАКЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ?

?

**Управління проектом** – це застосування спеціальних знань,  
методів та інструментів для задоволення або перевищення  
вимог та очікувань від проекту всіх зацікавлених осіб.



**Управління проектами = філософія + інструментарій  
на підприємстві**





# Етапи розвитку методів УП:

To make things  
by the  
right way

**1930-і р.р.**- Розроблені теоретичні основи та практичні методи календарного планування та поточного будівництва (діаграми Гантта, циклограми)

**1950-і р.р.** - Виділення самостійної дисципліни “Управління проектами” (Project Management)

**1970-і р.р.** - Розвиток техніки сітьового планування та впровадження інформаційних технологій; розвиток технологій організації робіт над проектом

**1980-і р.р.** – Системне планування проекту, розробка спеціальних пакетів прикладних програм, методи реструктуризації проекту, управління функціями та підсистемами проекту, управління спеціальними (особливо складними) проектами

**1990-і р.р.** – Управління ризиками, методологія формування команд проекту, філософія управління проектами, управління якістю продукту проекту, управління взаємодією

**2000-і р.р.** – управління вдосконаленням, управління змінами проекту, управління лідерством, управління портфелем проектів, стратегічне управління проектами

To make  
right things  
by the  
right way

# Хто такі керівники проектів?

**Керівник Проекту (Project Manager)** — особа, що здійснює координацію всіх ресурсів проекту для досягнення цілей проекту. Несе кінцеву відповідальність за успіх проекту.

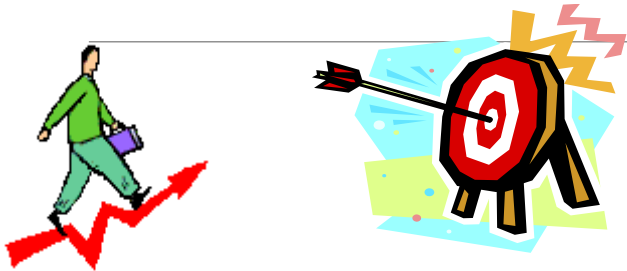


**Головні вимоги до кандидатів на позицію Менеджера проекту:**



- ✓ Знання методів і технологій управління проектами
- ✓ Спеціальні знання з предметної області проекту
- ✓ Навички і досвід управління людьми
- ✓ Лідерські і організаційні якості
- ✓ Ефективні комунікації
- ✓ .....?

# Необхідні якості професійного керівника проектами *(UPMA: NCB (ua))*



✓ **Націленість на успіх** ✓

Орієнтація на досягнення цілей проекту

✓ Гнучкість у поведінці



✓ **Бережлива ризикованість**



✓ Уміння «запалювати» і надихати

✓ Ефективні комунікації з зацікавленими особами



✓ **Організація командної роботи**

✓ **Навички в управлінні конфліктами**



# Центри відповідальності за проект:



**Керівник організації/департаменту** (як вписати проект у стратегію компанії, як розставити пріоритети в проектній діяльності)



**Менеджери проектів всіх рівнів та напрямків** (ключова відповідальність за успішне виконання проекту в заданій системі координат)



**Адміністратори, координатори проектів** (забезпечення ефективних комунікацій, координація ресурсів і робіт)

**Керівники підрозділів, відділів** (виділення ресурсів на проект, відповідальність за якість виконання робіт)



**Учасники проектної команди, спеціалісти, задіяні у проекті** (виконання своєї ділянки робіт для досягнення цілей проекту)

# «Золотий ТРИКУТНИК» методології УП

**Якість**



**Цілі проекту**  
*(потреби учасників проекту)*

**Затрати**

**Час**

# Що таке якісний проект?



How the customer explained it



How the project leader understood it



How the analyst designed it



How the programmer wrote it



What the beta testers received



How the business consultant described it



How the project was documented



What operations installed



How the customer was billed



How it was supported

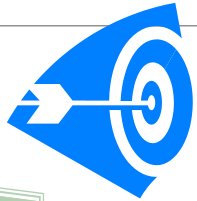


What marketing advertised



What the customer really needed

# Вимоги, які пред'являються до цілей (Правило SMART):



**Конкретними (Specific)** – затверджувати, що має бути досягнуто і до якої дати;



**Вимірюваними (Measurable)** – за допомогою показників якості, кількості, вартості;



**Досягненними (Attainable)** – в межах знань, досвіду, робочого навантаження тощо;



**Реалістичними (Realistic)** – такими, що їх можливо досягнути, але це потребує зусиль;



**Контрольованими (Trackable)** – дата досягнення цілей має бути узгоджена.

+ важливими, актуальними, екологічними (етичними)

# Ролі Менеджера проекту

Дипломат



Фокусник



Підприємець

*Головна роль менеджера проекту –  
організація, інтеграція і  
координація зусиль команди для  
досягнення результату.*

ТЕЛЕПАТ

Фінансист

Тренер

Наставник

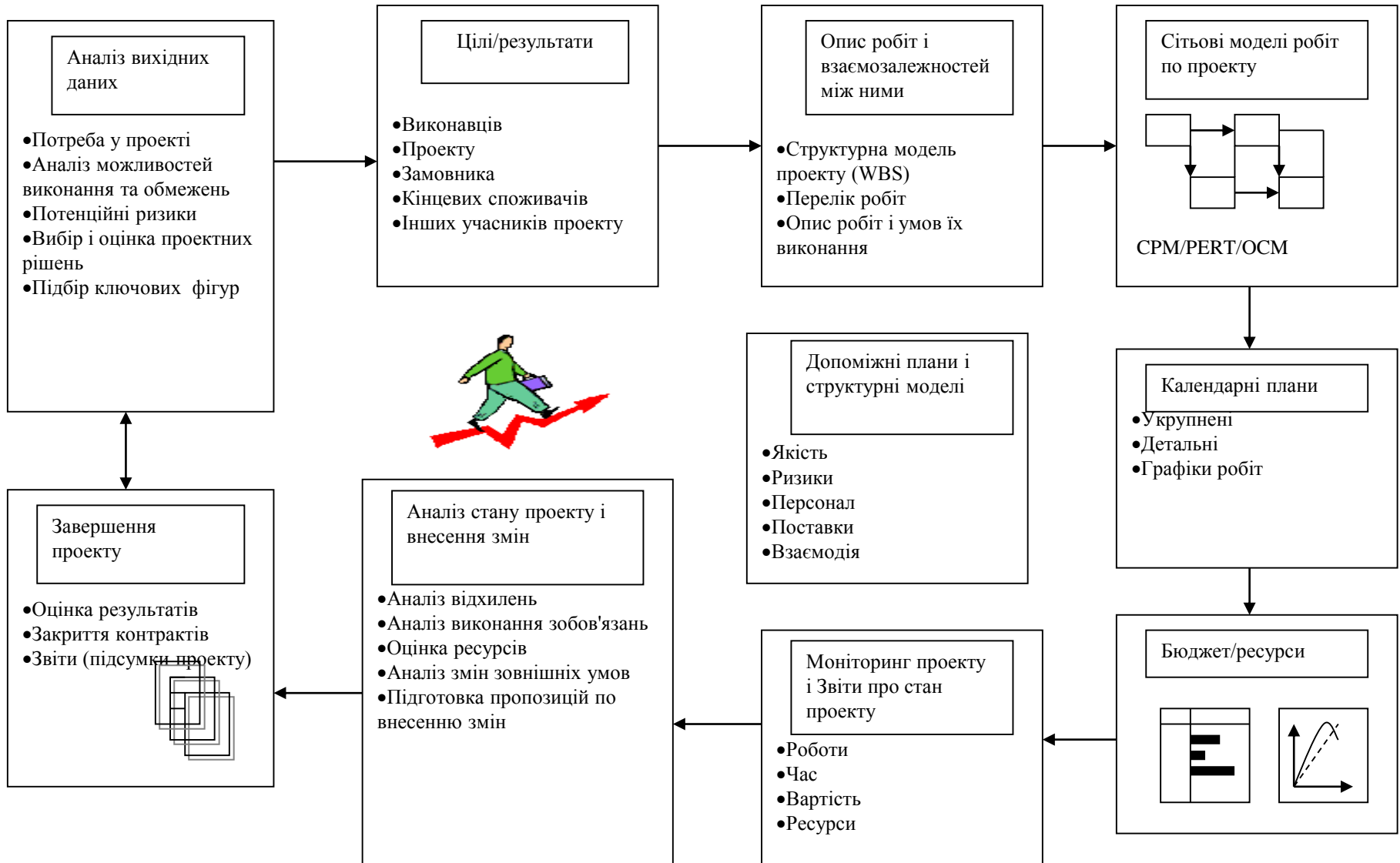
Соціальний  
робітник

Канатоходець





# ПРИНЦИПОВА СХЕМА (Модель) УП



# Характеристика моделі управління проектом

<b>ЦІЛІ</b> інструмент - контракт	Визначаються вимоги до проекту у розрізі обсягів, витрат, часу і якості, а також наголошується, який з них домінує
<b>ЩО (обсяг)</b> інструмент - WBS	Визначаються обсяги робіт шляхом розробки робочої структури проекту (WBS)
<b>ХТО (команда)</b> інструмент - OBS	Призначається керівник і формується команда шляхом створення організаційної структури (OBS) і порівняння вимог проекту зі здібностями виконавців
<b>ХТО ЩО РОБИТЬ (відповідальність)</b> інструмент-матриця відповідності	Створюється матриця відповідальності, в якій роботи закріплюються за виконавцями із визначенням ступеня відповідальності
<b>ЯК (плани)</b> інструменти – сітьові графіки, діаграми Ганта, ресурсні гістограми	Узгоджуються плани виконання проекту щодо встановлених цілей і взаємовідносин між робочими елементами
<b>КОЛИ і СКІЛЬКИ (контроль)</b> інструмент – інформаційні та аналітичні звіти, метод скорегованого бюджету	Визначаються документи, які містять інформацію для контролю щодо строків, обсягів, бюджету шляхом визначення відхилень від плану

# Процеси та інструменти в управлінні проектами

<b><i>Процеси</i></b>	<b><i>Інструменти</i></b>
<b>Визначення обсягу робіт</b>	<b>Робоча структура проекту</b>
<b>Створення команди проекту</b>	<b>Організаційна структура</b>
<b>Планування послідовності робіт</b>	<b>Сітьові графіки</b>
<b>Календарне планування</b>	<b>Діаграми Ганта</b>
<b>Планування витрат</b>	<b>Структура затрат по проекту</b>
<b>Оцінка проекту</b>	<b>Вартість грошей у часі, скореговані бюджети</b>
<b>Розподіл ризику і відповідальності</b>	<b>Контракт</b>
<b>Зміни параметрів</b>	<b>Аналіз чутливості і ризиків</b>
<b>Лідерство</b>	<b>Призначення менеджера проекту</b>

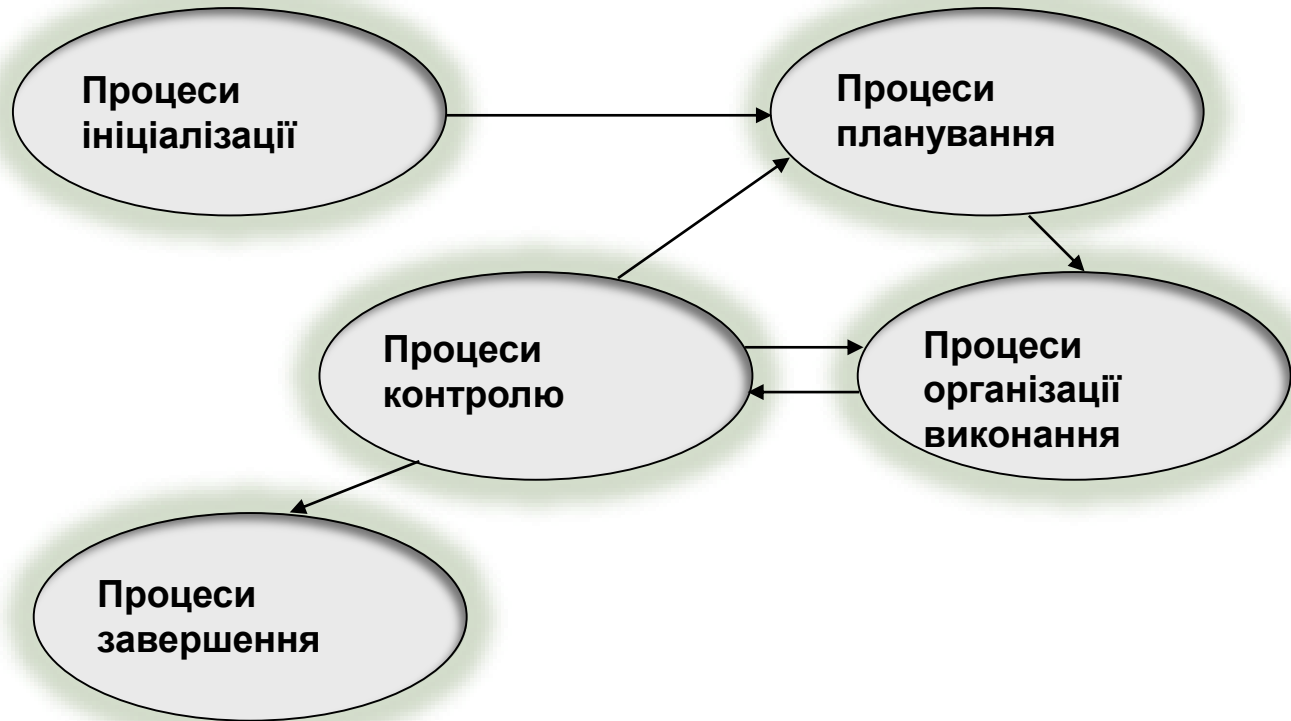
# Процеси управління проектами

---

**Процес** – послідовність дій, спрямована на досягнення певного визначеного результату

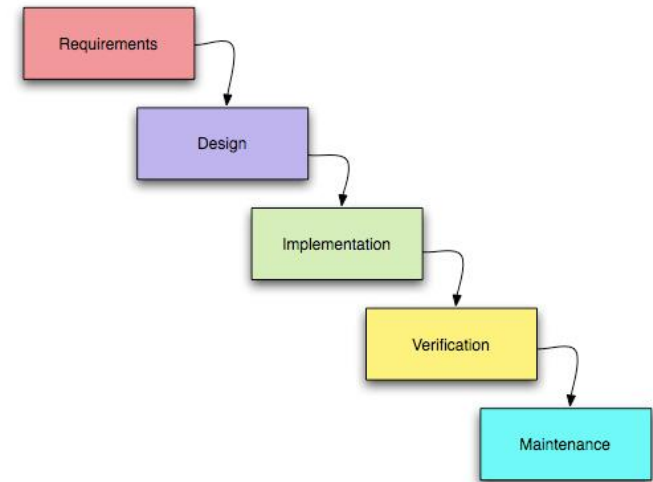
# Групи процесів управління проектом

---



# Моделі ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОЕКТУ

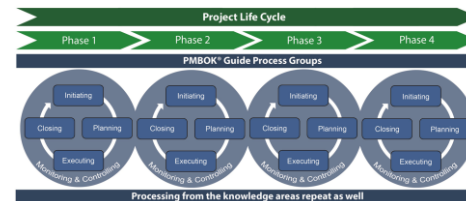
Каскадна модель («водозграй»)



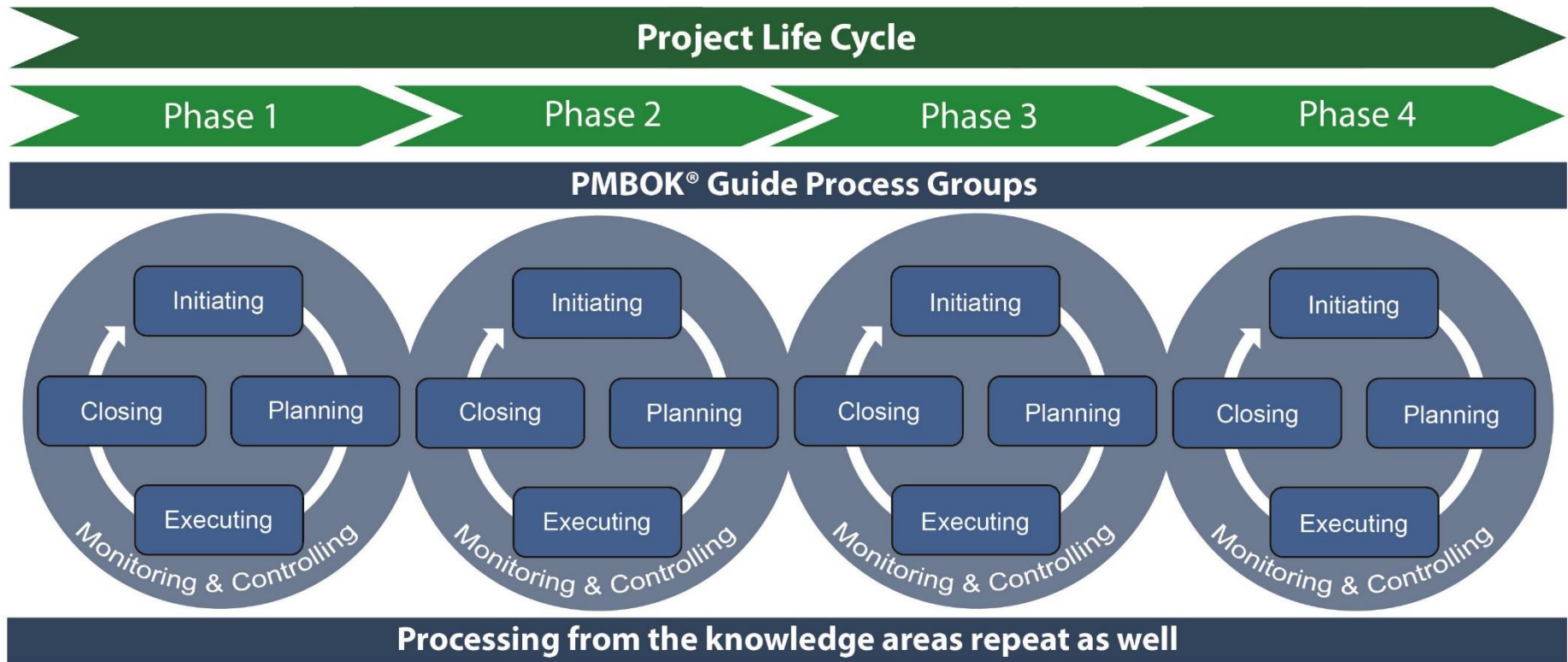
«Спираль»



Процесна модель



# Сучасна модель життєвого циклу проекту



# ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ

---

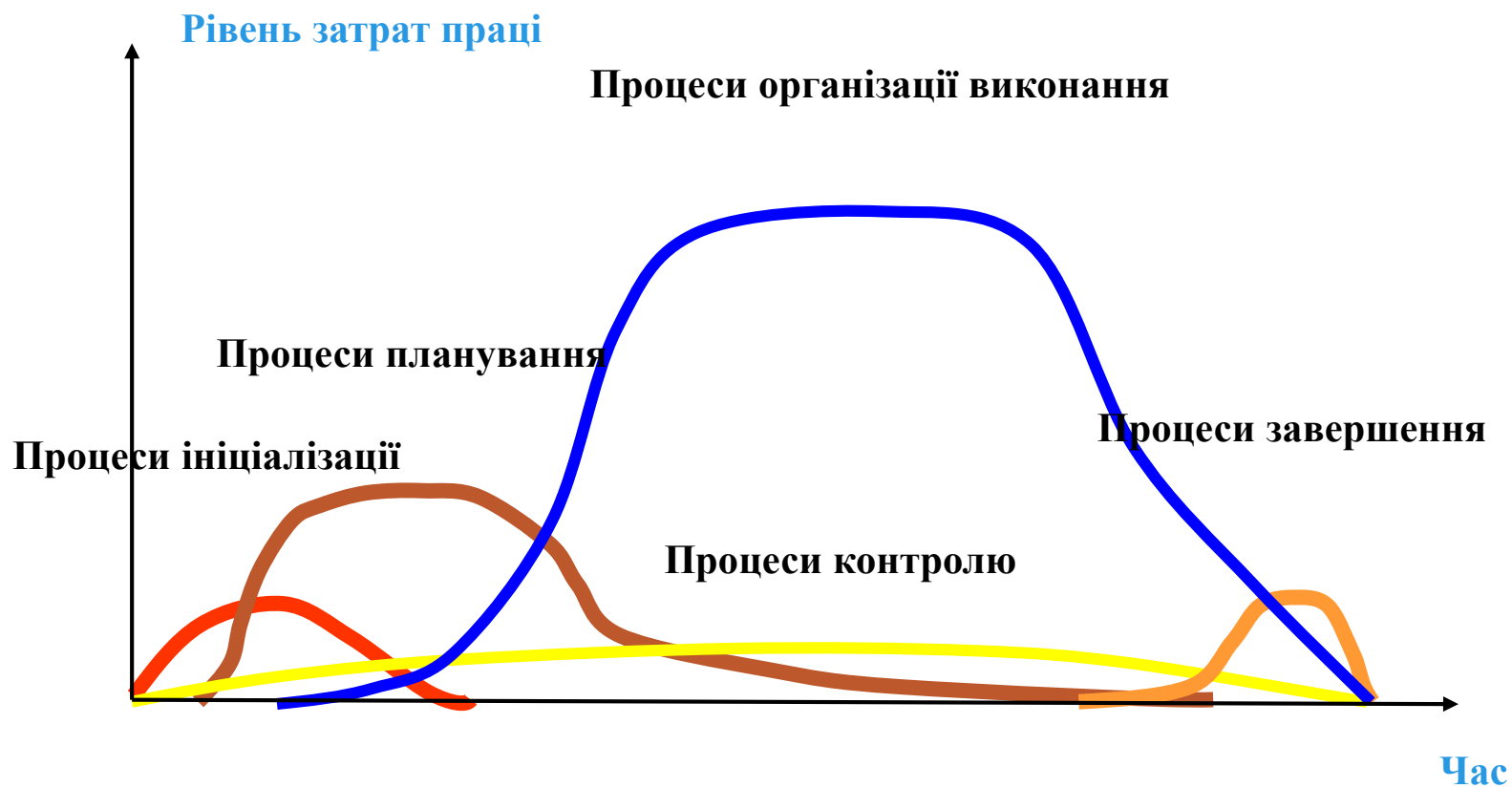
Концепція      Розробка      Реалізація      Завершення





# Перекриття процесів УП всередині однієї фази

---



# Фаза концепції

(розробка концепції проекту)

---

- **Збір вихідних даних і аналіз поточного стану**
- **Виявлення потреби в змінах (у проекті)**
- **Визначення проекту**
  - Цілі, завдання, результати
  - Вимоги, обмеження, критерії
  - Рівень ризику
  - Учасники
  - Час, ресурси, кошти
- **Визначення й порівняльна оцінка альтернатив**
- **Представлення пропозицій та їх експертиза**
- **Затвердження концепції й перехід до наступної фази**

# Фаза розробки (підготовка до реалізації)

---

- **Призначення керівника проекту й формування команди**
- **Встановлення ділових контактів, вивчення цілей і вимог інших учасників**
- **Розвиток концепції й визначення змісту проекту**  
(продукти, стандарти, оргструктура, перелік робіт, ресурси)
- **Структурне планування**  
(WBS, бюджет, процедури УП, визначення і розподіл ризиків, потреби в ресурсах)
- **Проведення торгів і укладання контрактів**
- **Організація виконання проектних робіт**
- **Представлення проектної розробки**
- **Затвердження та перехід до продовження робіт по проекту**

# Фаза реалізації (виконання основних робіт)

---

- Повне введення в дію розробленої системи УП
- Організація виконання робіт
- Оперативне планування робіт
- Організація й управління матеріально-технічним забезпеченням робіт (запаси, закупівлі)
- Виконання робіт, передбачених проектом
- Координація робіт, моніторинг просування проекту (фактичні строки, ресурси, затрати, якість та ін.), аналіз відхилень та корегуючі дії
- Рішення проблемних питань

# Фаза завершення

(підведення підсумків, закриття проекту)

---

- **Експлуатаційні дослідження готового продукта(ов) проекту**
- **Підготовка кадрів для експлуатації створюваного об'єкту**
- **Здача об'єкта замовнику та введення в експлуатацію**
- **Оцінка результатів проекту та підведення підсумків**
- **Підготовка і підписання підсумкових та приймально-здавальних документів**
- **Вирішення конфліктних ситуацій**
- **Підсумкові розрахунки**
- **Фіксація досвіду для використання в майбутніх проектах**
- **Розформування команди проекту**

# 10 галузей знань з управління проектом:

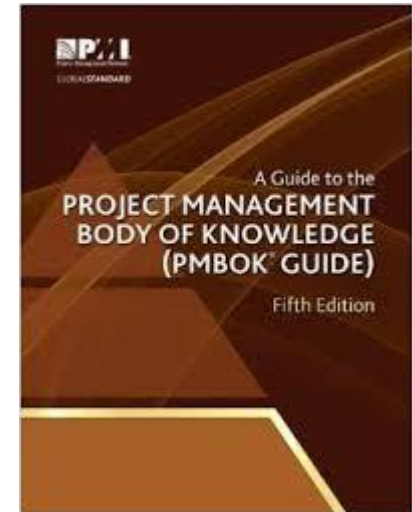
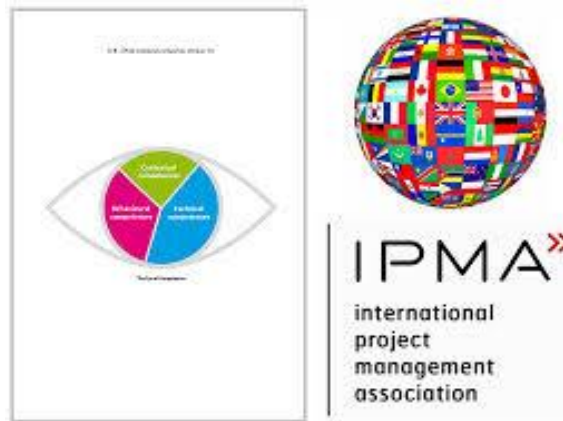


# Стандарти в УП:

що стандартизуємо?

## 1 рівень – компетентність проектного менеджера

- PMBoK PMI (USA)
- ICB IPMA
- NCB (ua) UPMA



2 рівень – технологічна зрілість організації

3 рівень – досконалість проекту

# Поширення стандартів

## *міжнародних:*

- Quality management systems — Guidelines for quality management in projects(ISO 10006:2003),
  - PProjects IN a Controlled Environment),
  - [ISEB Project Management Syllabus \(PRINCE2\)](#));
- 

## *національних:*

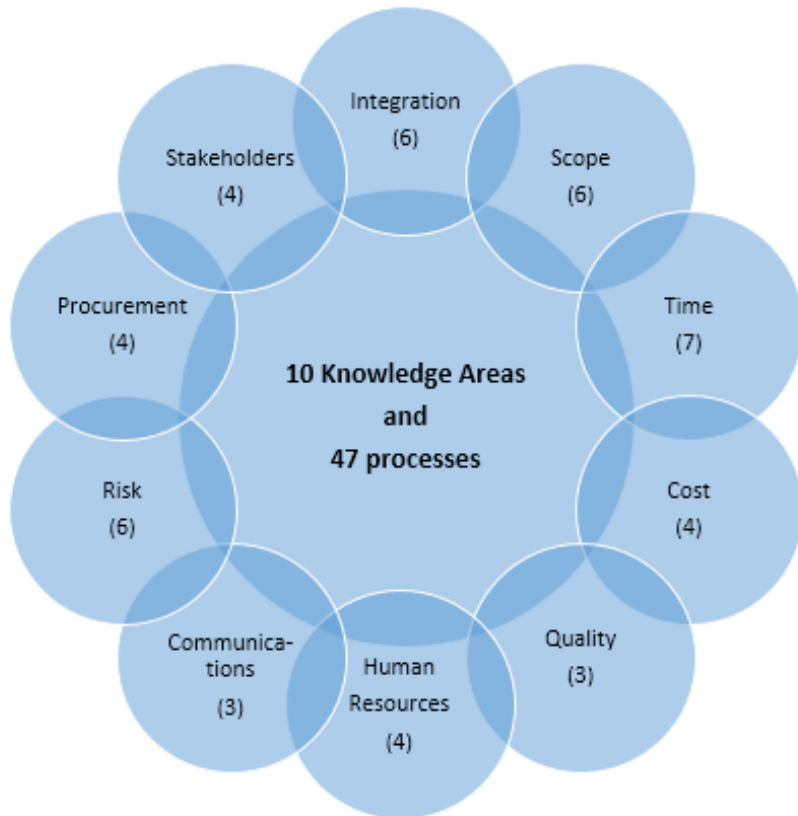
- [NASA Project Management \(США\)](#),
- [BSI BS 6079](#), [APM Body of Knowledge](#) та [OSCEng \(Велика Британія\)](#),
- [DIN 69901](#) та V-Model ([Німеччина](#)),
- [VZPM](#) та [Hermes \(Швейцарія\)](#),
- [AFITEP \(Франція\)](#),
- [ANCSPM \(Австралія\)](#),
- [CAN/CSA-ISO 10006-98 \(Канада\)](#),
- [P2M \(Японія\)](#),
- [C-PMBOK \(Китай\)](#),
- [South African NQF4 \(ПАР\)](#),
- [CEPM \(Індія\)](#),
- [PROMAT \(Південна Корея\)](#));

## *галузевих та корпоративних:*

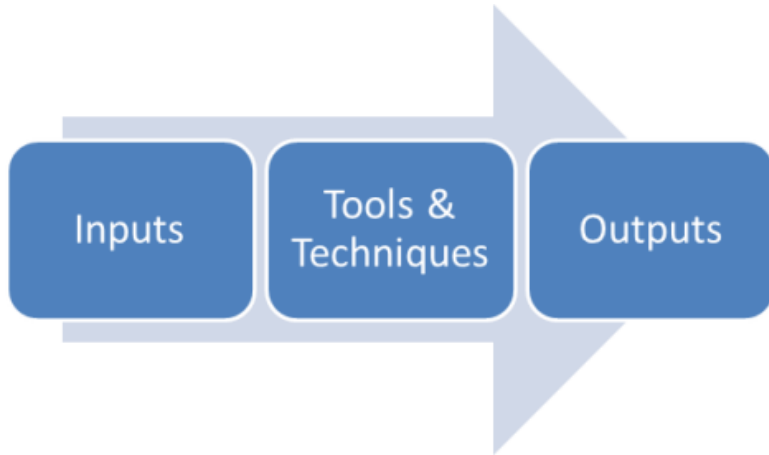
- Microsoft Solutions Framework (MSF),
- [Oracle Application Implementation Method \(AIM\)](#),
- RUP,
- Agile Methodology та ін.



# Галузі знань та процеси управління проектами за РМВоК



# 47 процесів за PMBoK (р.89)



# Діаграма компетенцій «Око» за ІСВ 3.0. IPMA



## Рівні компетенції:

Директор проекту (Project Director, PD, IPMA, Level A)

Провідний менеджер проекту (Senior Project Manager, SPM, IPMA, Level B)

Менеджер проекту (Project Manager, PM, IPMA, Level C)

Помічник менеджера проекту (Project Manager Associate, PMA, IPMA, Level D)

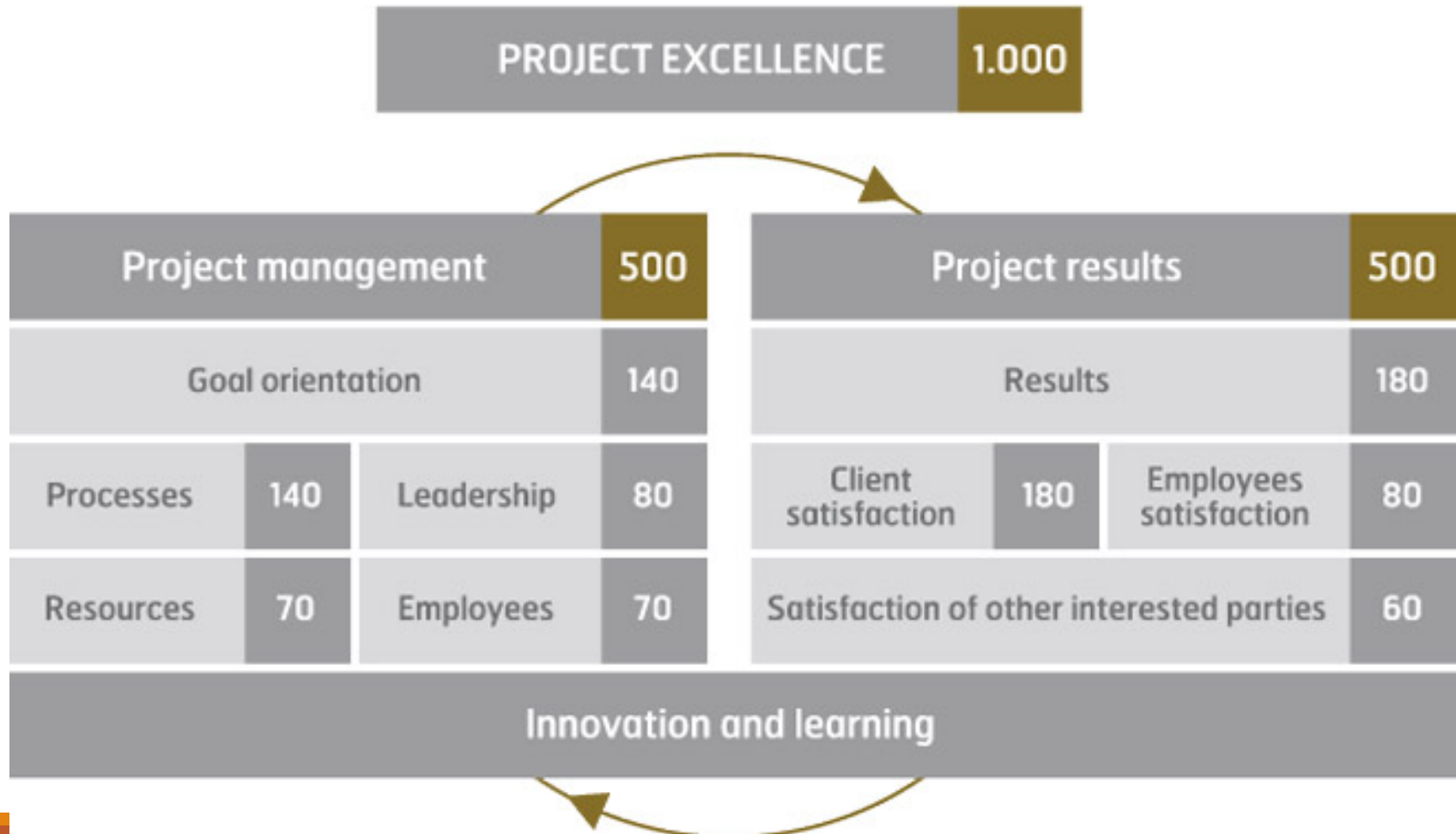
# Моделі зрілості організації в галузі УП

---

1. модель організаційної зрілості управління проектами OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), яку розробляє PMI (Інститут управління проектами, США);
2. модель зрілості Берклі (Berkeley university of California), CBP (Center for business practices);
3. модель CMM<sup>®</sup> SEI (Capability Maturity Model for Software Engineering, модель зрілості процесів по розробці програмного забезпечення) – модель, розроблена Software Engineering Institute, Інститутом інженерії програмного забезпечення університету Карнегі-Меллона;
4. Модель зрілості для управління проектами PMMM (Project Management Maturity Model) Гарольда Керцнера;
5. Project FRAMEWORK TM компанії ESA (США);
6. Модель зрілості компанії PMSolutions (США);
7. Проектна структурна модель ESI International;
8. Модель зрілості управління інноваційними проектами Джаафарі

# Модель оцінювання досконалості проекту

## The IPMA Assessment Model for „Project Excellence“



---

Дякую за увагу!



Ваші питання?